Rapport de vérification concernant la Société générale de financement du Québec

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU QUÉBEC

104-07173/

VÉRIFICATEUR
GÉNÉRAL DU QUÉBEC

Rapport du Vérificateur général à l'Assemblée nationale pour l'année 2003-2004

Rapport de vérification concernant la Société générale de financement du Québec

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU QUÉBEC

QUÉBEC
750, boulevard Charest Est, 3e étage
Québec (Québec) G1K 9J6
Tél.: (418) 691-5900 • Téléc.: (418) 644-4460

MONTRÉAL
770, rue Sherbrooke Ouest, bureau 1910
Montréal (Québec) H3A 1G1
Tél.: (514) 873-4184 • Téléc.: (514) 873-7665

INTERNET
Courriel : verificateur.general@vgq.gouv.qc.ca
Site Web : http://www.vgq.gouv.qc.ca

Dépôt légal – 2e trimestre 2004
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada
ISBN 2-550-42786-6

La forme masculine employée dans le texte
désigne aussi bien les femmes que les hommes, le cas échéant.

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU QUÉBEC

Québec, juin 2004

Monsieur Michel Bissonnet
Président de l'Assemblée nationale
Hôtel du Parlement, bureau 1.30
Québec (Québec) G1A 1A4

Monsieur le Président,

Vous trouverez ci-joint le rapport de la vérification sur la Société générale de financement du Québec. Ce texte, qui fait partie de mon *Rapport à l'Assemblée nationale pour l'année 2003-2004*, n'a pu être publié dans le tome I de ce rapport; par conséquent, il sera intégré dans le second tome.

Veuillez agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes sentiments distingués.

La vérificatrice générale par intérim,

Doris Paradis

Doris Paradis, FCA

750, boulevard Charest Est, 2e étage, Québec (Québec) G1K 9J6 Téléphone : (418) 691-5900 Télécopieur : (418) 644-4460

TABLE DES MATIÈRES

	Paragr.
FAITS SAILLANTS	1.
VUE D'ENSEMBLE	15.
MANDAT, OBJECTIFS ET PORTÉE DE NOTRE VÉRIFICATION	24.
RÉSULTATS DE NOTRE VÉRIFICATION	
Dépenses engagées pour l'étude des projets d'investissement	
Constats généraux	28.
Technodôme	41.
Projet de développement de disques en céramique pour ordinateurs	50.
Usine Gaspésia	53.
Projet d'envergure d'une usine de semi-conducteurs	56.
Autre projet de semi-conducteurs	61.
Situation de conflit d'intérêts potentiel	63.
Gestion de la documentation relative aux projets d'investissement	67.
Attribution et exécution des contrats de services professionnels	70.
Évaluation des politiques	72.
Application de la politique et des procédures	75.
Rémunération des dirigeants	82.
Rémunération de base	89.
Bonification	90.
Régime de retraite	115.
Avantages reliés à l'utilisation d'une automobile	120.
Frais de représentation et de déplacement	124.
Comptes de dépenses des dirigeants	126.
Application de la politique de frais de représentation et de déplacement	128.
Travaux du vérificateur interne	133.
Annexe 1 – Objectifs de vérification et critères d'évaluation	
Annexe 2 – Organigramme de la Société générale de financement du Québec et de ses filiales sectorielles	
Annexe 3 – Principales étapes du processus d'investissement	

Les commentaires de la Société générale de financement du Québec et du président-directeur général en poste jusqu'en mai 2003 apparaissent à la fin du rapport.

Vérification menée par
Bertrand Carrier
Directeur de vérification

Étienne Côté
Mylène Coulombe
Valérie Couture
Moisette Fortin
Lucie Fournier
Pierre Guérard
Audrey Lagueux
Sylvain Roy
Marise Simard
Isabelle Webster

FAITS SAILLANTS

1. En vertu de sa loi, la Société générale de financement du Québec, en collaboration avec des partenaires et à des conditions de rentabilité normales, a pour objet de réaliser des projets d'investissement en conformité avec la politique de développement économique du gouvernement.

2. De 1998 à 2002, la Société et ses partenaires ont investi 10,6 milliards de dollars dans 221 projets. La part de la Société s'élève à 2,3 milliards de dollars. Au 31 décembre 2003, ses états financiers présentent un actif de 2,9 milliards de dollars. Son chiffre d'affaires a été de 986 millions et sa perte nette de 511 millions de dollars pour l'année 2003.

3. L'année 2003 a été marquée par des changements importants à la Société. À la suite de la nomination d'un nouveau président-directeur général par intérim par le gouvernement le 21 mai 2003, des secteurs ont été fusionnés et des employés ont laissé l'entreprise ou, encore, ont été mis à pied. L'effectif est passé de 190 à 126 employés. De plus, au cours de cette même année, 10 membres du conseil d'administration ont quitté leur poste soit volontairement soit que leur mandat n'ait pas été renouvelé. Le gouvernement est à revoir le rôle que devrait jouer la Société.

4. En vertu de la *Loi sur le vérificateur général* et d'un décret gouvernemental du 17 décembre 2003, nous avons procédé à une vérification particulière des livres et des comptes de la Société. Notre vérification avait pour but de nous assurer du respect des règles de saine gestion pour les dépenses engagées pour l'étude des projets d'investissement ainsi que pour le processus d'attribution et d'exécution des contrats de services professionnels, et plus particulièrement pour ceux ayant une valeur de 20 000 dollars ou plus. Nous voulions également évaluer dans quelle mesure la politique de rémunération des dirigeants est appropriée et bien appliquée tout comme celle concernant les frais de représentation et de déplacement. Nos travaux se sont déroulés de décembre 2003 à mai 2004.

5. Notre vérification concerne les dépenses engagées pour l'étude des projets d'investissement qui s'élèvent à 35,1 millions de dollars pour les années 1999 à 2003. Nos travaux de vérification, qui ont porté sur des dépenses de 14,6 millions de dollars, nous ont révélé que l'application du processus d'investissement de la Société comporte des lacunes importantes.

6. À maintes reprises, la Société n'a pas géré les dépenses pour l'étude des projets d'investissement selon les règles de saine gestion. Nous avons constaté des lacunes concernant la justification des dépenses, les prévisions et le suivi des coûts et en ce qui a trait à l'information livrée au conseil d'administration.

7. Ainsi, des contrôles insuffisants ont été exercés à l'égard des coûts d'exploitation de partenaires ou des pièces justificatives ne fournissaient pas assez de détails. Des prévisions de coûts étaient souvent absentes ou pas assez détaillées, même rudimentaires. Le suivi des coûts était inadéquat dans certains dossiers soit à cause de l'absence de prévisions soit à cause de dépassements substantiels de coûts sans explications aux dossiers. Toujours en relation avec les dépenses engagées pour l'étude des projets d'investissement, nous avons également noté, pour quatre dossiers importants, que certaines informations livrées au conseil d'administration n'étaient pas assez détaillées pour lui permettre de juger de la pertinence des dépenses ou encore ne faisaient pas état des risques qui auraient dû lui être divulgués lors de la prise de décision.

8. Dans le cas du Technodôme, projet dans lequel la Société a dépensé 5 millions de dollars, le conseil d'administration n'a pas reçu toute l'information requise afin qu'il puisse juger de l'opportunité de continuer à engager des dépenses pour ce projet. Ainsi, cette information concernait l'analyse des risques inhérents à un projet de ce genre et celle des impacts sur les autres centres d'attraction de la région, dont un autre projet récréotouristique dans lequel la Société investissait déjà. Parmi les analyses fournies par la Société, aucune n'aborde de façon particulière les éléments soulevés par le conseil.

9. Pour ce qui est du projet de la relance de l'usine Gaspésia, la Société n'a pu démontrer qu'une information importante a été livrée aux membres du conseil d'administration, en octobre 2001, date de la décision de l'investissement. En effet, les procès-verbaux ne témoignent pas du fait que des négociations avec d'autres instances gouvernementales étaient en cours relativement à l'annulation d'une pénalité de 35 millions de dollars que le partenaire devait rembourser à Investissement Québec pour un autre dossier. Une telle annulation ferait en sorte que le risque réel que prenait le partenaire pouvait diminuer et même devenir nul. En substance, il était possible que ce soit Investissement Québec qui contribue alors au projet Gaspésia. Un décret gouvernemental, daté d'octobre 2002, a rendu effective l'annulation de cette pénalité.

10. En ce qui concerne le processus d'attribution et d'exécution des contrats de services professionnels, nous avons constaté, pour les années 2002 et 2003, des dérogations importantes concernant les appels d'offres et un manque de rigueur dans le suivi budgétaire. Ces constats nous portent à conclure que la Société n'a pas géré les sommes dépensées à titre de services professionnels avec un souci suffisant d'économie et d'efficience.

11. Ainsi, nous avons constaté que, dans 67 p. cent des cas examinés, totalisant 2,6 millions de dollars, aucun appel d'offres n'a été effectué, contrairement aux exigences de la politique, et aucune information au dossier ne permettait de justifier ces manquements. De plus,

49 p. cent des mandats examinés, représentant 3 millions de dollars, ont été attribués sans qu'aucun contrat ne soit signé, bien que ce soit également une exigence de la politique.

12. Concernant la rémunération des dirigeants, la Société leur offre une rémunération globale compétitive par rapport à notre marché de référence. Toutefois, certains volets de leur rémunération sont plus élevés et discutables. Par exemple, pour les années 2001 à 2003, alors que la Société a réalisé des pertes variant de 88 à 511 millions de dollars, des dirigeants ont obtenu des bonis élevés pouvant atteindre en moyenne jusqu'à 50 p. cent de leur rémunération de base, ce qui était inapproprié. En fait, la structure des régimes de bonification était perfectible.

13. Plusieurs raisons expliquent cette situation. Premièrement, la politique de rémunération, avant 2004, n'a pas prévu d'élément déclencheur qui établirait un seuil de rentabilité minimum afin de permettre le versement d'un boni. En second lieu, la structure des régimes de bonification encourageait le critère d'investissement en lui attribuant un poids de 70 p. cent par rapport à celui de la rentabilité, qui était à 30 p. cent. Troisièmement, le dépassement des objectifs d'investissement au cours de ces années a permis d'utiliser un multiplicateur qui doublait certaines composantes du boni et, quatrièmement, la Société peut accorder, à la discrétion du président-directeur général, une participation à un régime supplémentaire dont les prestations de retraite sont parmi les plus généreuses sur le marché.

14. Finalement, nos travaux nous portent à conclure que dans l'ensemble, pour les années 2002 et 2003, les frais de représentation et de déplacement engagés par la Société sont acceptables. Toutefois, la politique mériterait d'être précisée en ce qui a trait aux montants admissibles à titre de frais d'hébergement et de repas, puisqu'elle indique que les montants doivent être raisonnables, ce qui donne lieu à interprétation.

VUE D'ENSEMBLE

15. La Société générale de financement du Québec, créée en 1962, a pour objet de réaliser, en collaboration avec des partenaires et à des conditions de rentabilité normales, des projets d'investissement, notamment dans le secteur industriel, en conformité avec la politique de développement économique du gouvernement.

16. La Société soutient généralement des projets nécessitant un investissement total de 10 millions de dollars ou plus en détenant une part significative mais minoritaire de l'actionnariat. Des projets comportant des coûts moindres peuvent également être considérés s'ils présentent des perspectives de croissance intéressantes. La Société procède à l'analyse de ces projets cas par cas.

17. Les projets peuvent appartenir à différentes catégories, dont le développement de projets industriels, l'implantation d'une usine-pilote, le démarrage d'une entreprise en phase commerciale et la participation stratégique dans divers projets.

18. Pour aider un partenaire à organiser son entreprise, la Société contribue notamment à la recherche de financement complémentaire et de programmes gouvernementaux pertinents (crédits d'impôt et subventions). Elle réalise sa mission dans divers secteurs d'activité par l'intermédiaire de sept filiales sectorielles (dix au début de 2003), comme le montre l'organigramme présenté à l'annexe 2. Chacune d'elles est dirigée par un conseil d'administration constitué de gestionnaires de la Société. Des comités consultatifs, formés notamment d'experts des différents milieux, soumettaient des recommandations à la direction concernant les projets potentiels. Les filiales sectorielles détiennent des placements dans des sociétés tant privées que publiques.

19. L'intervention de la Société dans les projets d'investissement doit se faire conformément à la politique de développement économique du gouvernement. Les orientations de cette politique sont traduites dans un plan quinquennal. Ainsi, pour la période de 1998 à 2002, la Société prévoyait investir environ 2 milliards de dollars dans des projets dont les coûts totaux étaient estimés à 10 milliards, et ce, dans différents secteurs d'activité. Toutefois, ce plan n'a pas été approuvé par le gouvernement, même si la loi de la Société le précise.

20. Comme le démontre le tableau suivant, pour les années 1998 à 2002, la Société et ses partenaires ont investi 10,6 milliards de dollars dans 221 projets. La part de la Société s'élève à 2,3 milliards de dollars.

Tableau 1

INVESTISSEMENTS DE 1998 À 2002 (en millions de dollars)

	1998	1999	2000	2001	2002	Total
Investissements avec les partenaires	397	1 525	2 456	3 130	3 084	**10 592**
Part de la Société	118	362	585	579	636	**2 280**
Nombre de projets	36	52	49	41	43	**221**

Source : Rapports annuels de la Société.

21. Au 31 décembre 2003, les états financiers de la Société présentaient un actif total de 2,9 milliards de dollars. Pour l'exercice terminé à cette date, son chiffre d'affaires a été de 986 millions de dollars et sa perte nette a été de 511 millions de dollars pour l'année 2003.

22. L'année 2003 a été marquée par des changements importants à la Société. À la suite de la nomination d'un nouveau président-directeur général par intérim par le gouvernement le 21 mai 2003, des secteurs ont été fusionnés et des employés ont laissé l'entreprise ou, encore, ont été mis à pied. L'effectif est passé de 190 à 126 employés. De plus, au cours de cette même année, 10 des 13 membres du conseil d'administration ont quitté leur poste soit volontairement soit que leur mandat n'ait pas été renouvelé. En mars 2004, 7 nouveaux membres, incluant le président-directeur général par intérim, ont été nommés par le gouvernement. Le conseil d'administration compte maintenant 10 membres. Le plan de développement pour 2002-2006, qui avait été approuvé par le gouvernement le 6 février 2003, était en révision au moment de notre vérification et les activités de développement et d'investissement de la Société ont été mises en veilleuse au milieu de l'année 2003.

23. Le gouvernement est à revoir le rôle que devrait jouer la Société. D'ailleurs, un groupe de travail, mandaté le 10 juillet 2003 par le ministre du Développement économique et régional et de la Recherche, a situé son analyse des sociétés d'État engagées dans le capital de risque dans la perspective du développement économique du Québec. Le groupe de travail a recommandé d'imposer un virage important, notamment pour restaurer la rentabilité de cette entreprise qui a enregistré des pertes importantes au cours des dernières années.

MANDAT, OBJECTIFS ET PORTÉE DE NOTRE VÉRIFICATION

24. En vertu de la *Loi sur le vérificateur général* et du décret gouvernemental 1354-2003 du 17 décembre 2003, nous avons procédé à une vérification particulière des livres et des comptes de la Société et de ses filiales.

25. Nos objectifs de vérification ont consisté à :

- s'assurer que les dépenses effectuées pour l'étude des projets d'investissement respectent les règles de saine gestion;
- vérifier si le processus d'attribution et d'exécution des contrats de services professionnels respecte les règles de saine gestion, plus particulièrement en ce qui a trait aux contrats ayant une valeur de 20 000 dollars ou plus;
- évaluer dans quelle mesure la politique de rémunération des dirigeants, incluant tous les avantages et bonis au rendement qui y sont prévus, est appropriée et bien appliquée;
- s'assurer que la politique concernant les frais de représentation et de déplacement des dirigeants est appropriée et qu'elle est bien appliquee.

26. Pour mener à bien notre mandat, nous avons notamment rencontré des gestionnaires de la Société, des anciens dirigeants et des anciens administrateurs. Nous nous sommes aussi adjoint des experts dans les domaines de l'investissement et de la rémunération. Nos travaux se sont déroulés de décembre 2003 à mai 2004.

27. Nos travaux portent sur les années 1999 à 2003 en ce qui a trait aux dépenses engagées pour l'étude des projets d'investissement et la rémunération. Concernant l'attribution des contrats et les frais de représentation et de déplacement, nous avons examiné principalement les montants se rapportant aux années 2002 et 2003. Toutefois, certains commentaires touchent des situations antérieures ou ultérieures à ces périodes. Le lecteur trouvera à l'annexe 1 les objectifs de vérification et les critères d'évaluation de cette vérification.

RÉSULTATS DE NOTRE VÉRIFICATION

Dépenses engagées pour l'étude des projets d'investissement

Constats généraux

28. Notre objectif de vérification était de nous assurer que les dépenses effectuées pour l'étude des projets d'investissement respectaient les règles de saine gestion. Pour ce faire, nous avons examiné dans quelle mesure le processus d'investissement de la Société était bien appliqué.

29. La Société s'est dotée d'un processus d'investissement au cours duquel des dépenses sont engagées pour l'étude des projets d'investissement dans le but d'évaluer la possibilité d'y investir. Il prévoit différentes étapes d'approbation pour le budget des dépenses afférentes à l'étude d'un projet ainsi que pour l'investissement lui-même. L'annexe 3 décrit les principales étapes de ce processus.

30. Tout d'abord, des dépenses sont effectuées pour des études générales que les secteurs d'activité de la Société jugent approprié de réaliser; elles visent la recherche sur un secteur, un produit ou un partenaire éventuel. Par la suite, des dépenses pour étudier l'opportunité d'investir dans un projet en particulier peuvent être prévues lors d'une entente signée avec un partenaire. Chaque entente est le fruit d'une négociation avec le partenaire et, ainsi, elle est adaptée à la situation concernée. Les projets peuvent être de deux types : soit un nouveau projet, comme une construction d'usine, soit une prise de participation de la Société dans une entreprise existante visant une croissance de son actif.

31. À la suite de ces ententes, la Société ou le partenaire sont responsables de la réalisation des études (études de marché, de faisabilité, environnementale, vérifications diligentes, etc.) dont le coût est normalement partagé entre les parties. Nos travaux de vérification concernant les dépenses engagées pour l'étude des projets d'investissement couvrent les années 1999 à 2003, lesquelles s'élèvent à 35,1 millions de dollars. Le tableau 2 présente les sommes en cause pour chacune de ces années.

Tableau 2

DÉPENSES ENGAGÉES POUR L'ÉTUDE DES PROJETS D'INVESTISSEMENT DE 1999 À 2003 (en millions de dollars)

	1999	2000	2001	2002	2003	Total
Dépenses engagées	12,2	5,7	7,1	5,7	4,4	**35,1**

32. Nous avons sélectionné 85 dépenses, totalisant 14,6 millions de dollars, liées à l'étude de projets. Ces dépenses concernent 57 projets différents sur environ 475 projets qui ont été analysés aux fins d'investissement par la Société au cours de ces années. Nos tests représentent près de 42 p. cent des dépenses engagées pour l'étude de projets. Ces dépenses sont constituées d'études ou de coûts d'exploitation d'un partenaire.

33. Notre vérification a révélé que l'application du processus d'investissement de la Société comporte des faiblesses importantes. En effet, à maintes reprises, elle n'a pas géré les dépenses pour l'étude des projets d'investissement selon les règles de saine gestion. Nous avons constaté des lacunes concernant la justification des dépenses, les prévisions et le suivi des coûts de même qu'en ce qui a trait à leur approbation. Des déficiences relatives à l'information livrée aux autorités décisionnelles ont également été notées; celle-ci a pour but de les alimenter pour la prise de décision. À l'exception d'une étude pour laquelle la Société a versé 550 000 dollars en 2001, nous n'avons pas relevé d'études dont la qualité pourrait être mise en cause.

34. Le tableau 3 montre les résultats de nos travaux de vérification et les lacunes que nous avons constatées à l'égard de la gestion de différentes dépenses engagées pour l'étude de projets d'investissement. Nous avons remarqué ces lacunes dans 50 des 85 échantillons vérifiés, ce qui concerne 34 des 57 projets.

Tableau 3

RÉSULTAT DE NOS TRAVAUX DE VÉRIFICATION SUR LES DÉPENSES ENGAGÉES POUR L'ÉTUDE DE PROJETS D'INVESTISSEMENT DE 1999 À 2003 (en millions de dollars)

Nombre d'échantillons	Montant des dépenses vérifiées	Présence de lacunes		
		Justification de la dépense	Prévision des coûts	Suivi
50	11,5	6,9	8,3	9,3
35	3,1	-	-	-
85	**14,6**	**6,9**	**8,3**	**9,3**

35. Nous avons relevé divers cas où les dépenses ne sont pas adéquatement justifiées. Les principales raisons de ce manque peuvent être expliquées par des contrôles insuffisants sur les dépenses et leur montant ou par des pièces justificatives ne fournissant pas assez de détails. Par exemple, des contrôles insuffisants ont été exercés à l'égard des coûts d'exploitation de partenaires, ce que nous aborderons plus loin dans le rapport. Aussi, nous avons constaté que des factures d'honoraires juridiques, totalisant 800 000 dollars pour sept échantillons vérifiés, n'étaient pas suffisamment détaillées pour apprécier le montant payé, en ce sens qu'elles ne mentionnaient ni le taux horaire ni le nombre d'heures effectuées, d'autant plus que, dans ces cas, il n'y avait pas de contrat ni de lettre-mandat.

36. Les règles de saine gestion appellent également que des prévisions de coûts et qu'un suivi de ces coûts soient effectués à l'égard des dépenses engagées. Or, nous avons décelé plusieurs cas qui présentaient des déficiences.

37. Par exemple, les prévisions de coûts étaient absentes dans 18 échantillons, de sorte que les décideurs n'ont pas été informés des montants qui devaient être dépensés. Ainsi, il est fréquent que des services de nature juridique, liés à la clôture d'une transaction, ne fassent pas l'objet de prévisions de coûts, bien que nous en ayons retracées dans quelques dossiers. Les procédures budgétaires prévoient que ces services doivent faire l'objet de prévisions. D'autres services, tels que des vérifications diligentes financières ou des services d'ingénierie, n'ont pas fait l'objet de prévisions de coûts.

38. Nous avons aussi constaté, pour 18 autres échantillons, que les prévisions de coûts relatives aux ententes ne sont pas toujours assez détaillées, voire rudimentaires, pour que les décideurs puissent apprécier adéquatement le montant du budget d'études qu'ils approuvent et la nature des services prévus.

39. De plus, le suivi des coûts liés aux travaux était inadéquat pour certains dossiers. Des dépassements substantiels de coûts sont survenus sans que des explications soient présentes au dossier. Par exemple, pour un projet, des coûts de 30 000 dollars étaient estimés pour une vérification diligente financière qui a en coûté 100 000 dollars.

40. Afin d'illustrer ces trois lacunes de gestion, nous avons choisi de présenter de façon particulière cinq projets importants dont les dépenses engagées pour leur étude représentent près de 11 millions de dollars sur les 35,1 millions de dépenses (tableaux 4 à 8). Nous avons aussi observé, pour quatre de ces projets, des lacunes concernant la suffisance de l'information livrée au conseil d'administration. En effet, cette information n'était pas assez détaillée pour lui permettre de juger de la pertinence des dépenses ou elle ne faisait pas état des risques qui auraient dû lui être divulgués pour la prise de décision.

Technodôme

Tableau 4

SOMMAIRE DES DÉPENSES – TECHNODÔME (en millions de dollars)

Budget de dépenses approuvé	Dépenses effectuées	Dépenses vérifiées
7,5	5,0	3,2

41. Dans ce projet, nous avons relevé des lacunes spécialement en ce qui concerne l'information transmise aux autorités décisionnelles et les contrôles exercés par la Société pour s'assurer que les dépenses engagées étaient justifiées.

42. En mars 1999, le projet du Technodôme, complexe récréotouristique destiné à Montréal, constituait un projet important avec des prévisions de 6,7 millions de visites la première année (4 millions de visiteurs) et des coûts totaux de réalisation estimés à un milliard de dollars.

43. Avant l'implication de la Société dans ce projet, le partenaire avait déjà engagé des dépenses pour développer le concept. La Société lui a alors reconnu des coûts d'une valeur de 5 millions de dollars réalisés à ce titre et elle s'est engagée à dépenser les 5 millions de dollars suivants. D'autres frais additionnels, estimés à 5 millions de dollars et devant être partagés en parts égales entre la Société et le partenaire, étaient également prévus pour compléter les travaux préliminaires. Dans les faits, la Société a dépensé 5 millions de

dollars, ce qui représente le montant le plus important pour l'étude d'un projet au cours des années 1999 à 2003.

44. Lors de la présentation faite au conseil d'administration pour approuver le budget de dépenses, les prévisions de coûts étaient rudimentaires et elles ne fournissaient aucun détail des travaux à effectuer et des coûts y afférents. Ainsi, les membres n'avaient pas en main une information suffisante pour prendre une décision éclairée sur la nature des dépenses qu'ils approuvaient ainsi que sur leur pertinence.

45. Lors des réunions du conseil qui ont suivi l'approbation du budget, les membres n'ont pas reçu d'information sur des éléments soulevés lors de réunions antérieures, afin qu'ils puissent juger de l'opportunité de continuer à engager des dépenses pour ce projet. Par exemple, ces éléments concernaient l'analyse des risques inhérents à un projet de ce genre et celle des impacts sur les autres centres d'attraction de la région, dont un autre projet récréotouristique dans lequel la Société investissait déjà. Parmi les analyses fournies par la Société, aucune n'aborde de façon particulière les éléments soulevés par le conseil.

46. De plus, à l'automne 1999, une direction de la Société, responsable de réviser et de valider les dossiers avant qu'ils soient soumis aux décideurs, jugeait important de corroborer les hypothèses retenues pour ce projet et de les comparer aux résultats d'entreprises œuvrant dans le même secteur d'activité. Parmi ces hypothèses, mentionnons celles concernant le nombre de visiteurs et leur fréquence de visite, l'élasticité du prix d'entrée et la structure de financement. La Société n'a pu démontrer que cette corroboration avait eu lieu.

47. Par ailleurs, pour les 5 millions de dollars reconnus être dépensés par le partenaire, la Société signale qu'une vérification diligente a été réalisée à cet égard, mais elle n'a pas été en mesure de nous fournir les résultats de cette vérification.

48. De plus, nous avons constaté que des dépenses de l'ordre de 1,9 million de dollars ne sont pas adéquatement justifiées. Par exemple, la Société a remboursé au partenaire des coûts totalisant 1,5 million de dollars sans s'assurer que les dépenses facturées avaient effectivement eu lieu ou que le montant était correctement établi. Ces dépenses sont constituées de coûts d'exploitation du partenaire tels que des remboursements de salaires et de loyers. Tout comme mentionné précédemment, la Société n'a pas été en mesure de nous fournir les résultats de ses travaux qui justifient ces dépenses.

49. Tout au long de l'évolution de ce projet, qui s'est échelonné sur une période de 18 mois, le conseil n'a pas été avisé de l'évolution régulière des dépenses engagées. Finalement, le terrain sur lequel était basé tout le projet n'a pu être acheté et le projet a été abandonné à l'automne 2000.

Projet de développement de disques en céramique pour ordinateurs

Tableau 5

SOMMAIRE DES DÉPENSES – PROJET DE DÉVELOPPEMENT DE DISQUES EN CÉRAMIQUE POUR ORDINATEURS (en millions de dollars)

Budget de dépenses approuvé	Dépenses effectuées	Dépenses vérifiées
3,8	2,5	2,5

50. Concernant le projet de développement de disques pour ordinateurs, la Société a remboursé le partenaire principalement pour des dépenses de fonctionnement de 1998 et de 1999, totalisant 2,5 millions de dollars. En 1998, le conseil d'administration avait autorisé la Société à supporter de telles dépenses jusqu'à concurrence de 3,8 millions de dollars en contrepartie d'une participation de 25 p. cent dans une nouvelle entité devant être créée par la suite. Le partenaire, de son côté, fournissait la technologie et divers équipements liés au développement du produit.

51. L'entente signée avec le partenaire prévoyait que les parties pouvaient se retirer en tout temps avant que la nouvelle compagnie soit créée. Dans une telle situation, les droits sur la technologie et les équipements liés au développement du produit devaient être vendus et le montant obtenu devait être partagé dans une proportion de 75 p. cent pour la Société et de 25 p. cent pour le partenaire. Bien qu'il n'y ait pas eu création de la nouvelle entité, la Société n'a récupéré aucun montant résultant de la vente possible des droits et des équipements. Lors de nos travaux, elle ne disposait d'aucune information sur l'existence de ces actifs.

52. De plus, tout comme pour le Technodôme, la Société a remboursé 2,5 millions de dollars au partenaire sans s'assurer que les dépenses facturées avaient effectivement eu lieu ou que le montant était correctement établi.

Usine Gaspésia

Tableau 6

SOMMAIRE DES DÉPENSES – USINE GASPÉSIA (en millions de dollars)

Budget de dépenses approuvé	Dépenses effectuées	Dépenses vérifiées
-	0,2	0,2

53. Dans le projet de la relance de l'usine Gaspésia, la Société a approuvé, le 17 octobre 2001, un investissement de 35 millions de dollars, qui est égal à celui d'un partenaire stratégique. Une autre partie a investi également 70 millions de dollars dans ce projet. Un document, préparé par les gestionnaires de la Société et présenté au conseil d'administration en janvier 2004 sur l'état de situation de ce projet, signale qu'à l'automne 2001, un partenaire s'engage à investir 35 millions de dollars dans la relance de l'usine. En contrepartie de cet investissement, ce partenaire obtient du gouvernement l'annulation de son engagement d'installer une machine à papier d'une valeur minimale de 150 millions de dollars dans une autre usine, à défaut de quoi il doit rembourser 35 millions de dollars à Investissement Québec. Un projet de rapport préparé récemment par la Société, présentant une revue rétrospective du projet, confirme cette information. Un décret gouvernemental d'octobre 2002 rend effective l'annulation de la pénalité.

54. Or, la Société n'a pu démontrer que cette information a été livrée aux membres du conseil d'administration en octobre 2001, date de la décision d'investir dans le projet de l'usine Gaspésia. En effet, les procès-verbaux ne témoignent pas du fait que des négociations avec d'autres instances gouvernementales étaient en cours relativement à l'annulation de la pénalité de 35 millions de dollars. Une telle annulation ferait en sorte que le risque réel que prenait le partenaire pouvait diminuer et même devenir nul. En substance, il était possible que ce soit Investissement Québec qui contribue alors au projet Gaspésia. Pourtant, selon l'information obtenue de la Société, il était connu que ces négociations étaient en cours à ce moment. Enfin, trois semaines plus tard, un échange de correspondance entre les gestionnaires de la Société, daté du 9 novembre 2001, montre qu'il y a une entente verbale entre le partenaire et le ministère des Finances sur un règlement concernant la machine à papier de l'autre usine, mais que le partenaire est en attente d'une lettre confirmant cette entente.

55. De plus, certains administrateurs de l'époque ont déclaré ne pas avoir été mis au courant de ces négociations. Pourtant, cette information aurait dû être transmise aux membres du conseil d'administration afin de leur permettre de juger du risque encouru par la Société, par rapport à celui du partenaire, en investissant dans ce projet.

Projet d'envergure d'une usine de semi-conducteurs

Tableau 7

SOMMAIRE DES DÉPENSES – PROJET D'ENVERGURE D'UNE USINE DE SEMI-CONDUCTEURS
(en millions de dollars)

Budget de dépenses approuvé	Dépenses effectuées	Dépenses vérifiées
2,9	3,0	1,2

56. Ce projet prévoyait l'implantation d'une usine de semi-conducteurs au Québec, de concert avec le gouvernement fédéral, dont le coût total prévu était de 3 milliards en mars 2000. La Société a effectué des dépenses de 3 millions de dollars pour l'étude de ce projet. Des autorisations du conseil d'administration n'ont été obtenues qu'a posteriori et certaines dépenses étaient injustifiées.

57. Le comité d'investissement de la Société avait approuvé un budget de 1,9 million de dollars le 8 septembre 1999. Ce montant représentait 50 p. cent des coûts prévus en vue de réaliser des études et d'autres travaux préliminaires. Compte tenu du montant en cause, cette autorisation aurait plutôt dû être obtenue du conseil d'administration de la Société. Ce n'est que le 29 septembre que le conseil a ratifié l'entente avec le partenaire datée du 7 septembre, donnant ainsi son autorisation a posteriori.

58. En juin 2000, les gestionnaires sollicitent à nouveau l'autorisation du conseil pour dépenser une somme additionnelle de un million de dollars. Le conseil accède à cette demande, même si des dépenses d'au moins 250 000 dollars relatives à cette nouvelle demande avaient déjà été effectuées, se trouvant à autoriser ces dépenses a posteriori.

59. Par ailleurs, une vérification diligente, faite par le gouvernement fédéral et dont les résultats ont été présentés au conseil d'administration de la Société en décembre 2000, fait état de risques importants relevés à la suite d'un nouveau plan d'affaires. Le gouvernement fédéral, le deuxième plus gros bailleur de fonds pressenti après les institutions financières, émet alors des réticences à poursuivre ce projet. En décembre 2000, il a informé le partenaire qu'il trouvait inacceptable le montant de sa participation attendue. De fait, le gouvernement fédéral n'a pas investi dans le projet.

60. Malgré cela, la Société a continué d'effectuer, en 2001, des dépenses que nous jugeons injustifiées, principalement pour réaliser une autre vérification diligente qui a coûté 550 000 dollars. Cette étude ne traite même pas des risques soulevés par le gouvernement

fédéral. De plus, cette vérification diligente ne contient pas tous les résultats attendus. En effet, elle ne traite pas des résultats prévisionnels et de la capacité du partenaire à réaliser ses engagements, car le consultant n'a pas eu accès à toute l'information et à la documentation afférente. Pourtant, la Société a payé 70 000 dollars de plus que le montant prévu dans l'offre de service du consultant. Finalement, ce projet n'a jamais eu lieu, étant donné l'incertitude entourant le marché des semi-conducteurs.

Autre projet de semi-conducteurs

Tableau 8

SOMMAIRE DES DÉPENSES – AUTRE PROJET DE SEMI-CONDUCTEURS
(en millions de dollars)

Budget de dépenses approuvé	Dépenses effectuées	Dépenses vérifiées
-	0,1	0,1

61. La Société a versé 140 000 dollars en 2001 et en 2002 pour l'étude d'un projet de semi-conducteurs estimé à 43 millions de dollars à partir de laquelle elle a décidé d'investir 17 millions de dollars. Pour ce projet, nous avons noté que les résultats d'un rapport de vérification diligente sur les ressources humaines, concernant l'équipe de direction du partenaire, étaient fort préoccupants. En effet, cette étude déterminait des risques importants à l'égard de la clarté de la vision organisationnelle ainsi qu'en ce qui concerne les relations et les communications entre la haute direction et les employés. Ces informations n'ont pas été divulguées au conseil d'administration lorsque les résultats de l'étude ont été obtenus.

62. Au moment des présentations antérieures aux décideurs, il avait été même dit que l'équipe de direction constituait l'une des forces de l'entité. Les représentants de la Société ont invoqué la mauvaise qualité des résultats de l'étude pour ne pas avoir présenté ces informations aux décideurs. Pourtant, la Société a déboursé environ 35 000 dollars pour cette étude. À notre avis, ces résultats auraient dû être présentés au conseil et on aurait dû expliquer aux membres en quoi ils n'étaient pas concluants. Nous considérons donc que les membres du conseil n'ont pas eu en main toute l'information pour prendre, en temps opportun, une décision éclairée sur l'investissement envisagé. Lors de nos travaux, le projet se poursuivait.

Situation de conflit d'intérêts potentiel

63. La Société s'est dotée d'un code d'éthique et de déontologie des administrateurs, dirigeants et employés de la Société. Ces règles constituent des exigences à respecter par toute personne agissant pour la Société et au nom de celle-ci dans le but de maintenir des normes et des critères élevés à l'égard du comportement et des pratiques de toute personne impliquée dans ses activités. Ainsi, le code stipule notamment qu'un gestionnaire qui a « un intérêt direct ou indirect dans toute question considérée par le conseil d'administration doit divulguer [...] la nature et l'étendue de son intérêt et ne peut tenter d'aucune façon d'influencer la décision de la Société ». De même, il prévoit qu'une autorisation écrite doit être obtenue, au préalable, du président pour être administrateur d'une entreprise à but lucratif.

64. La direction de la Société doit s'assurer que le code est respecté et porter à l'attention du comité de déontologie les situations qui peuvent y contrevenir. Dans une circonstance, nous avons constaté des manquements aux règles du code. Un gestionnaire était, à compter de mars 2003, en situation de pouvoir influencer les décisions de la Société dans un projet de création d'un fonds d'investissement dans lequel il était impliqué, le plaçant ainsi en situation de conflit d'intérêts potentiel.

65. Même si le gestionnaire avait été mandaté pour s'occuper de ce projet, il n'a pas demandé ni obtenu, au préalable, l'autorisation écrite du président telle qu'elle était requise par le code pour être administrateur, à partir de mars 2003, d'une entreprise pressentie comme partenaire. De plus, le sommaire exécutif du prospectus de juin 2003, présentant le fonds en question, mentionnait que ce gestionnaire allait faire partie de l'équipe de direction du fonds. Dans les faits, il a participé à des travaux dans l'exercice de ses fonctions au sein de la Société à titre de responsable de ce projet, afin qu'elle y investisse, ce qui le plaçait dans une situation où il était en mesure de pouvoir tenter d'influencer la décision de la Société. Des dépenses préalables à l'investissement de l'ordre de 60 000 dollars y ont été engagées, dont une partie pour des honoraires juridiques.

66. Cette situation a été abordée par le président-directeur général au conseil d'administration de la Société à deux reprises, au cours des mois d'août et de septembre 2003, où il est fait mention d'un conflit d'intérêts possible dans les procès verbaux. Le gestionnaire a quitté la Société en octobre 2003. À la fin de notre vérification, la Société avait signé une entente avec ce partenaire afin d'examiner la possibilité d'investir dans ce fonds.

Gestion de la documentation relative aux projets d'investissement

67. Dans le cadre de nos travaux, nous avons constaté diverses lacunes relatives à la gestion documentaire des projets d'investissement. Il a été souvent difficile, parfois impossible, pour les employés de la Société de retrouver certaines informations ou documents importants liés aux projets, tels que des contrats, des approbations ou des ententes signées. De plus, la Société n'a pas toujours été en mesure de nous indiquer, pour certains dossiers examinés, s'il y avait eu une vérification du département de contrôle de la qualité. Enfin, l'information contenue dans les dossiers et la façon dont celle-ci est classée diffèrent d'un secteur d'activité à l'autre. Ces déficiences font en sorte qu'il est difficile d'avoir un portrait complet de la situation pour chaque projet.

68. Ces lacunes s'expliquent par une faiblesse dans le système de gestion, notamment par une mise à jour irrégulière des données et par un manque d'uniformité ainsi que par le départ de plusieurs employés. La Société est actuellement à parfaire ses politiques pour améliorer la situation.

69. **Nous avons recommandé à la Société, concernant les dépenses réalisées pour l'étude des projets d'investissement**

- **de s'assurer qu'elles sont justifiées;**
- **d'effectuer des prévisions de coûts suffisamment détaillées;**
- **de procéder à un suivi rigoureux des services requis et des coûts budgétés;**
- **de s'assurer que toutes les informations importantes relatives à l'étude des projets d'investissement sont transmises aux décideurs au moment opportun;**
- **d'exercer une gestion rigoureuse de la documentation relative aux projets d'investissement.**

Attribution et exécution des contrats de services professionnels

70. Un des volets de notre mandat consistait à veiller à ce que le processus d'attribution et d'exécution des contrats de services professionnels respecte les règles de saine gestion, et ce, plus particulièrement pour ceux ayant une valeur entre 20 000 et 100 000 dollars. Pour ce faire, nous avons vérifié si les politiques prévues à ce sujet étaient appropriées et si elles étaient appliquées. Ainsi, 82 paiements effectués au cours des années 2002 et 2003, relatifs à 68 contrats ou mandats de services professionnels, ont été sélectionnés de façon aléatoire. Ces contrats ou mandats totalisent 8,6 millions de dollars et représentent 35 p. cent des coûts totaux pour ces deux années.

71. Nos travaux nous ont permis de constater des faiblesses dans le contenu des procédures liées à l'attribution et à l'exécution des contrats de services professionnels, des dérogations importantes lors de leur application et un manque de rigueur dans le suivi budgétaire. Ces constats nous portent à conclure que la Société n'a pas géré les sommes dépensées à titre de services professionnels avec un souci suffisant d'économie et d'efficience.

Évaluation des politiques

72. La Société a institué ses propres politiques de gestion. La politique d'attribution des contrats mentionne que tout contrat de services supérieur à 20 000 dollars doit faire l'objet d'un appel d'offres, sauf les services juridiques, de vérification, bancaires, de financement ou d'emprunt. De plus, certaines exceptions sont admises : lorsque le fournisseur est considéré comme unique ou lorsque la situation exige de conclure un contrat en urgence. Par ailleurs, les contrats, conventions, ententes et tout autre document de même nature, qui engagent la responsabilité de la Société ou peuvent lui imposer des obligations, doivent être signés par deux administrateurs ou membres de la direction.

73. D'autre part, les procédures de la Société ne spécifient pas si des autorisations sont à obtenir lors de dépassements de coûts. Ainsi, les autorités compétentes ne sont pas mises systématiquement au courant lors de dépassements importants. Nous avons relevé 2 cas sur 33 où, selon les contrats, les honoraires devaient se situer entre 15 000 et 20 000 dollars; dans les faits, ils ont plus que doublé (40 000 et 48 000 dollars) sans que les autorités compétentes en soient informées. Ces deux cas datent de l'année 2002.

74. Enfin, dans notre analyse comparative, les procédures de la Société sont les seules à exempter les services de vérification du processus d'appel d'offres. Cela ne lui assure pas d'obtenir le meilleur prix pour ces services; toutefois, elle a procédé à un appel d'offres, en 2003, pour la vérification de ses états financiers.

Application de la politique et des procédures

Appel d'offres et signature des contrats

75. Notre analyse démontre que la Société a attribué un nombre important de mandats sans qu'un appel d'offres ait été effectué ou qu'un contrat écrit ait été signé. Ainsi, les conditions de sa politique d'attribution de contrats et de ses règlements ne sont pas respectées. Le tableau 9 présente les résultats de nos travaux.

Tableau 9

ÉTENDUE DE NOS TRAVAUX ET RÉSULTATS DE NOTRE ANALYSE

	Nombre de contrats ou de mandats	Coûts en 2002 et en 2003 (en milliers de dollars)
Population totale		**24 682**
Échantillon vérifié		
Total	**68**	**8 555**
Pourcentage des coûts totaux	-	35 %
Répartition selon la catégorie de coût :		
≤ 20 000 $	6	49
> 20 000 $ et ≤ 100 000 $	33	1 868
> 100 000 $	29	6 638
Répartition selon l'assujettissement à la procédure d'appel d'offres		
Contrats ou mandats assujettis	33	5 500
Contrats ou mandats non assujettis	35	3 055
Résultats de nos travaux Non-conformité dans l'attribution des contrats		
Contrats ou mandats attribués sans appel d'offres alors que la politique l'exigeait	22	2 558
Pourcentage (sur 33)	67 %	47 %
Mandats attribués sans contrat signé	33	3 048
Pourcentage (sur 68)	49 %	36 %
Cas présentant les deux dérogations à la fois	10	1 089

76. Concernant les contrats (ou mandats) assujettis à la politique d'appel d'offres, 67 p. cent d'entre eux, totalisant 2,6 millions de dollars, ont dérogé à cette obligation. Aucune information au dossier n'a permis de justifier ces manquements.

77. Pour 49 p. cent des 68 cas examinés, représentant 3 millions de dollars, aucun contrat n'a été signé. Par exemple, un montant de 400 000 dollars a été versé à une firme pour des services-conseils relatifs à un investissement sans qu'une entente écrite ait été faite.

78. Enfin, 10 mandats, d'un montant total de 1,1 million de dollars, présentent les deux dérogations à la fois. Ni l'exigence d'un appel d'offres ni celle relative à la signature d'un contrat n'ont été respectées. Parmi ces cas, mentionnons les exemples suivants :

- 290 000 dollars versés à une firme d'actuaires-conseils en ce qui a trait au régime d'assurance collective et au régime de retraite;
- 288 000 dollars versés à un conseiller en rémunération;
- 113 000 dollars versés pour la préparation du rapport annuel de la Société;
- 112 000 dollars versés pour la conception et la réalisation des décors et d'une brochure afin de souligner le 40e anniversaire de la Société.

Procédures d'autorisation

79. La délégation d'autorité approuvée par le conseil d'administration précise aussi que tout engagement supérieur à 50 000 dollars relatif à une dépense prévue au budget d'exploitation doit être approuvé par le président de la Société. Parmi les 68 contrats que nous avons testés, 37 devaient faire l'objet d'une autorisation, car ils étaient supérieurs à 50 000 dollars. Pour 27 de ces contrats, nous n'avons retracé aucune autorisation du président-directeur général.

Suivi budgétaire

80. Les procédures budgétaires prévoient certains contrôles afin de réaliser un suivi de tous les engagements contractuels. Nous avons constaté que la Société ne procède pas à un suivi systématique des engagements pris lors de la signature des contrats. Les dépassements importants ne sont pas expliqués ou encore des erreurs peuvent ne pas être décelées. Par exemple, en 2002, une avance de 86 000 dollars a été versée à un fournisseur afin d'organiser un événement dont le budget prévu était de 152 000 dollars. Cette avance n'a jamais été remboursée, car la Société n'a pas réalisé un suivi budgétaire adéquat de ce contrat. Les paiements effectués ont totalisé 246 000 dollars, alors que la facturation réelle n'était que de 160 000 dollars; cette erreur n'a pas été décelée. À la suite de nos travaux, la Société a entrepris des démarches en vue de recouvrer cette somme.

81. Nous avons recommandé à la Société

- **de s'assurer que ses procédures sont complètes, particulièrement en ce qui concerne les exigences à respecter dans le déroulement d'un appel d'offres ainsi que les autorisations à obtenir lors d'un dépassement de contrat;**
- **de vérifier si les contrôles nécessaires sont en place pour faire respecter ses procédures;**
- **de s'assurer que ces contrôles permettent un suivi adéquat des engagements.**

Rémunération des dirigeants

82. Une entreprise comme la Société est en compétition avec le milieu des affaires afin d'attirer et de retenir des candidats de haut niveau de qualification, compte tenu de la nature de ses activités. Par conséquent, sa politique de rémunération doit être en lien avec sa mission et tenir compte des politiques et des niveaux de rémunération des entreprises concurrentes.

83. Afin de l'assister dans l'élaboration de sa politique de rémunération, la Société a recours depuis plusieurs années à une firme spécialisée en la matière. De plus, elle s'est dotée d'un comité des ressources humaines ayant notamment pour mandat d'adopter la politique de rémunération de la Société et de déterminer l'enveloppe de rémunération annuelle et variable. Ce comité est composé de trois membres du conseil d'administration.

84. La politique de rémunération globale comporte la structure salariale, les programmes d'intéressement, les régimes de retraite, les assurances collectives et certains autres avantages. Cette politique spécifie, notamment, que la Société vise à offrir une rémunération équivalente à la médiane du marché. Celle-ci est déterminée en situant l'entité (la Société) par rapport à d'autres entreprises ayant le plus de similitudes possibles avec elle, c'est-à-dire le marché de référence. Réalisé par des experts, ce type d'études permet d'instituer une rémunération médiane pour des postes comparables. La médiane représente le niveau de salaire en dessous duquel on retrouve 50 p. cent des entreprises qui font partie du marché de référence.

85. Notre objectif de vérification a consisté à évaluer dans quelle mesure la politique de rémunération globale des dirigeants, incluant tous les avantages et primes au rendement qui y sont prévus, est appropriée et bien appliquée. Aux fins de notre vérification, la catégorie des dirigeants inclut les gestionnaires de niveaux 6 à 8 : le président-directeur général ainsi que les premiers vice-présidents sont classés respectivement dans les catégories 8 et 7, alors que les autres dirigeants le sont dans le niveau 6.

86. Le tableau 10 présente, pour les années 1998 à 2003, les fluctuations des rémunérations (de base et variable) et le pourcentage de la rémunération, en fonction du nombre de dirigeants et de leur classement.

Tableau 10

RÉMUNÉRATION DE BASE ET RÉMUNÉRATION VARIABLE POUR LES ANNÉES 1998 À 2003
(en milliers de dollars)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003*	Total
Haute direction (niveaux 7 et 8)							
Nombre de personnes	13	14	14	14	16	13	-
Rémunération de base	1 435	2 166	2 145	2 098	2 647	1 651	**12 142**
Rémunération variable	467	1 021	954	1 047	1 001	729	**5 219**
Pourcentage	33 %	47 %	44 %	50 %	38 %	44 %	**43 %**
Autres gestionnaires (niveau 6)							
Nombre de personnes	9	17	17	20	19	16	-
Rémunération de base	813	1 758	1 756	2 034	1 871	1 791	**10 023**
Rémunération variable	130	352	481	724	529	329	**2 545**
Pourcentage	16 %	20 %	27 %	36 %	28 %	18 %	**25 %**
Total							
Nombre de personnes	22	31	31	34	35	29	-
Rémunération de base	2 248	3 924	3 901	4 132	4 518	3 442	**22 165**
Rémunération variable	597	1 373	1 435	1 771	1 530	1 058	**7 764**
Pourcentage	27 %	35 %	37 %	43 %	34 %	31 %	**35 %**
Bénéfices ou pertes	78 698	115 796	48 961	(88 263)	(171 639)	(510 728)	-

* Pour l'année 2003, les bonis versés aux gestionnaires, incluant ceux qui ont quitté la Société au cours de l'année, correspondent en grande partie aux bonis calculés à la suite de la fusion des régimes d'intéressement au 1er janvier 2003, appelés « cagnottes » par la Société.

87. Les résultats de nos travaux indiquent que la Société offre à ses dirigeants une rémunération globale compétitive par rapport à notre marché de référence. Toutefois, certains volets de leur rémunération sont plus élevés et discutables. Par exemple, pour les années 2001

à 2003, alors que la Société a réalisé des pertes variant de 88 à 511 millions de dollars, des dirigeants ont obtenu des bonis élevés pouvant atteindre en moyenne jusqu'à 50 p. cent de leur rémunération de base, ce qui était inapproprié. En fait, la structure des régimes de bonification était perfectible.

88. Plusieurs raisons expliquent cette situation. Dans un premier temps, la politique de rémunération, avant 2004, n'a pas prévu d'élément déclencheur qui établirait un seuil de rentabilité minimum afin de permettre le versement d'un boni. En second lieu, la structure des régimes de bonification encourageait le critère d'investissement en lui attribuant un poids de 70 p. cent par rapport à celui de la rentabilité, qui était à 30 p. cent. Troisièmement, le dépassement des objectifs d'investissement au cours de ces années a permis d'utiliser un multiplicateur qui doublait certaines composantes du boni et, quatrièmement, la Société peut accorder, à la discrétion du président-directeur général, une participation à un régime supplémentaire dont les prestations de retraite sont parmi les plus généreuses sur le marché.

Rémunération de base

89. D'après l'étude que nous avons commandée, la rémunération de base des dirigeants, selon la nature des postes comparés, se situe à l'intérieur d'un intervalle de salaires acceptable, compte tenu du marché de référence établi, incluant celle du président-directeur général qui est déterminée par le gouvernement depuis l'année 2002. De plus, les salaires des dirigeants, pour les années 1998 à 2003, ont varié et ont atteint des augmentations maximums d'environ 5 p. cent. Ces augmentations sont appuyées, notamment, par des études effectuées par des spécialistes de la rémunération.

Bonification

Critères et multiplicateurs

90. La pondération entre les critères de rentabilité (30 p. cent) et d'investissement (70 p. cent) comporte un écart important. Cela représente un risque de verser des bonis élevés malgré l'absence de rentabilité. Toutefois, nous considérons que cette pondération était justifiée pour les années 1998 et 1999, alors que c'était le début des opérations du plan quinquennal de la Société et qu'elle devait investir en vue de constituer un portefeuille de placements.

91. Pour les années subséquentes, la Société aurait dû ajuster cette pondération pour mieux tenir compte de la rentabilité. Cela a été fait pour le programme triennal de 2001-2003 et de 2002-2004 en ramenant cette proportion à 60 p. cent pour le critère d'investissement et à 40 p. cent pour celui de la rentabilité, ce qui a eu un effet en 2003 seulement.

92. Il est important d'assurer un équilibre pour la pondération de ces deux critères dans les programmes de bonification; une proportion plus équilibrée (par exemple, 50 p. cent pour chacun) permettrait d'indiquer aux employés que la rentabilité constitue un élément important de la mission de la Société.

93. Par ailleurs, même si certaines entreprises peuvent se permettre de verser des bonis pouvant atteindre 200 p. cent de l'objectif établi et même plus, il serait plus approprié pour la Société de fixer un taux maximum de 150 p. cent, compte tenu de la nature des activités de la Société, des objectifs utilisés, des niveaux de risque et de rentabilité ainsi que de son statut d'entreprise du gouvernement.

94. Nous avons posé certaines hypothèses et refait les calculs des bonis versés au cours des années 2000 à 2002 pour les dirigeants de niveaux 7 et 8. L'hypothèse retenue, pour une première simulation, était d'accorder un poids égal de 50 p. cent aux critères d'investissement et de rentabilité. Dans un deuxième temps, nous avons ajouté au premier calcul l'hypothèse que le facteur de performance était limité à 150 p. cent, au lieu de 200 p. cent. Le tableau 11 montre que le changement de ces paramètres a un effet important sur le calcul des bonis.

Tableau 11

SIMULATION DU CALCUL DES BONIS SELON CERTAINES HYPOTHÈSES
(en milliers de dollars)

Année	1re simulation Pondération des critères à 50 % - 50 %				2e simulation Pondération des critères à 50 % - 50 % Facteur de performance à 150 %		
	Bonis versés	Bonis	Variation		Bonis	Variation	
				%			%
2000	954	919	(35)	(4)	919	(35)	(4)
2001	1 047	885	(162)	(15)	820	(227)	(22)
2002	1 001	956	(45)	(5)	843	(158)	(16)
Total	**3 002**	**2 760**	**(242)**	**(8)**	**2 582**	**(420)**	**(14)**

95. La Société aurait donc versé en moins 242 000 dollars si l'importance des critères d'investissement et de rentabilité avait été au même niveau entre 2000 et 2002. De plus, si nous combinons ce résultat avec l'hypothèse de limiter à 150 p. cent le facteur de performance des objectifs, les bonis versés auraient été inférieurs de 420 000 dollars pour ces trois ans.

Déclencheur

96. Certaines entreprises disposent généralement de mécanismes qui agissent comme déclencheurs pour le versement des bonis : par exemple, l'atteinte d'un niveau de rendement précis. Depuis 2004, la Société a inclus un déclencheur dans son programme d'intéressement, de sorte que, si elle réalise des pertes, elle ne versera pas de bonis. Si un tel paramètre avait été initialement prévu dans la politique de la Société, aucun boni n'aurait été accordé pour les années 2001 à 2003.

97. Il faut toutefois faire preuve de prudence dans l'établissement d'une politique de rémunération. Afin de motiver les employés et dans un contexte où la mission de la Société comporte un volet de développement économique, il est important qu'un déclencheur lié au versement de bonis ne soit pas seulement rattaché à des conditions de rentabilité. Le défi de la Société est de s'assurer d'une bonification équilibrée et juste.

Établissement des objectifs d'investissement

98. En 1997, la Société s'est dotée d'un plan de développement quinquennal pour les années 1998-2002. Comme mentionné précédemment, l'objectif de cette stratégie était la réalisation d'investissements de 10 milliards de dollars sur 5 ans, dont environ 2 milliards provenant directement de la Société.

99. Il est important de fixer des objectifs réalistes, mais difficiles à atteindre. Cela permet de s'assurer que les employés fournissent une performance plus que satisfaisante et que le versement de bonis correspond à un dépassement d'attentes qui sont élevées. Le tableau 12 présente, pour le programme annuel et pour les années 1998 à 2002, les objectifs d'investissement contenus dans le plan quinquennal, les objectifs annuels fixés par la Société, les écarts entre les deux, les investissements réalisés ainsi que le degré d'atteinte des objectifs de la Société.

Tableau 12

OBJECTIFS D'INVESTISSEMENT ET DEGRÉ D'ATTEINTE – 1998-2002 (en millions de dollars)

Année	Objectifs du plan quinquennal	Objectifs fixés par la Société	Écarts	Investissements réalisés	Degré d'atteinte (%)
1998	1 250	875	375	397	45
1999	1 500	1 360	140	1 525	112
2000	1 875	1 865	10	2 456	132
2001	2 375	1 750	625	3 130	179
2002	3 000	1 580	1 420	3 084	195
Total	**10 000**	**7 430**	**2 570**	**10 592**	-

100. Nous trouvons difficilement justifiable le fait que les objectifs fixés par la Société aux fins du calcul de rémunération variable soient inférieurs aux objectifs du plan quinquennal de 2 570 millions de dollars, soit 26 p. cent de moins. De plus, les objectifs pour les années 2001 et 2002 déterminés par la Société sont inférieurs aux résultats de l'année 2000, ce qui est contraire aux principes visant à fixer des objectifs réalistes, mais difficiles à atteindre.

101. Par ailleurs, en 1999, un investissement de 283 millions de dollars a été considéré dans le calcul de la bonification parce que la Société est devenue actionnaire d'une compagnie à la suite de la vente d'un placement qu'elle détenait dans une autre compagnie. Sans remettre en question la pertinence de cette transaction, la Société n'aurait pas dû considérer, à notre avis, cette somme aux fins de la bonification, étant donné qu'il ne s'agissait pas d'un projet d'investissement, mais plutôt d'un changement de placement dans le portefeuille de la Société. Cet ajout de 283 millions de dollars dans les investissements réalisés de 1,5 milliard a permis une bonification supplémentaire d'environ 24 000 dollars pour les gestionnaires de niveaux 7 et 8. En plus, la Société a accordé des bonis spéciaux totalisant 85 000 dollars à trois membres de la haute direction pour cette transaction.

102. Enfin, la rémunération variable est gagnée à 100 p. cent dans l'année d'approbation des projets. Il n'existe aucun mécanisme de correction dans les cas où les projets seraient abandonnés avant l'investissement. En 2000, les 14 membres de la haute direction ont reçu des bonis totaux de 15 300 dollars pour des projets abandonnés en 2001 et en 2002. Compte tenu du fait que que les investissements sont pris en considération en ce qui a trait aux objectifs sectoriels, 4 de ces 14 membres ont également obtenu 9 750 dollars en bonis pour ces mêmes projets abandonnés.

103. Ces éléments ont notamment permis aux dirigeants d'obtenir des bonis élevés, malgré des pertes de 88,3 millions de dollars en 2001 et de 171,6 millions de dollars en 2002. À notre avis, les objectifs annuels d'investissement concernant la rémunération ont été sous-évalués durant cette période; ils n'étaient pas en lien avec les objectifs du plan quinquennal que la Société avait présenté au gouvernement pour les années 1998 à 2002. Des dispositions auraient dû être apportées dans le cadre de la planification annuelle.

Gestion de la politique de rémunération et des programmes d'intéressement

104. Depuis quelques années, plusieurs modifications ont été apportées aux programmes d'intéressement, des décisions ont été prises et des ajustements ont été apportés aux différents paramètres de ces programmes. Il nous apparaît que ces changements auraient dû être mieux planifiés. Les règles devraient être connues et autorisées avant le début de l'année, plutôt que modifiées en cours d'année ou même plus tard.

105. Par exemple, en février 2003, la Société a retenu 25 p. cent des bonis de 2002 du programme d'intéressement annuel à la suite du constat de l'absence de rentabilité. Le paiement de cette somme était conditionnel à l'atteinte d'un profit budgété en 2003. Compte tenu du fait qu'une perte de 511 millions de dollars a été enregistrée au cours de cette dernière année, cette somme n'a pas été payée.

106. Au mois d'août 2003, dans le cadre du programme de bonification alors en vigueur, de nouveaux objectifs ont été fixés pour le deuxième semestre de l'année en tenant compte du budget révisé et en améliorant la prépondérance à la rentabilité ainsi qu'aux activités de redressement de l'entreprise.

107. En 2004, la Société a modifié les termes de versement des bonis des dirigeants pour l'année 2003. Cela a eu pour effet que les gestionnaires de niveau 7 ont obtenu 25 p. cent de plus que le montant prévu au programme, soit une somme totale de 62 000 dollars, alors que les gestionnaires de niveau 6 ont reçu 12 p. cent en moins, soit 36 000 dollars.

108. Au cours de l'année 2004, la Société a revu son programme d'intéressement rétroactivement au 1er janvier 2004. Le nouveau programme de bonification permet le versement de bonis seulement si la Société réalise dans l'année un bénéfice net consolidé. La valeur attribuée au critère d'investissement a été ramenée à 30 p. cent, alors qu'au critère de rentabilité de la Société s'ajoutent ceux de la performance du portefeuille et de la gestion de trésorerie qui atteindront globalement 70 p. cent. Cette nouvelle pondération est un changement majeur, qui est l'inverse de ce qui s'est fait dans le passé.

109. Ces modifications ont été effectuées une à une plutôt qu'avec un souci de planification. Bien que certains changements puissent être difficiles à prévoir, nous sommes d'avis que les principes d'un programme devraient être planifiés à l'avance, afin que la politique de rémunération et les programmes d'intéressement permettent à la Société d'atteindre ses objectifs et de remplir sa mission.

Indemnités de départ

110. Les versements d'indemnités de départ peuvent être prévus dans une politique particulière ou de rémunération. La Société ne compte pas de telles dispositions à ce sujet. Chaque cas a plutôt été étudié isolément, même si elle a eu à consulter, au besoin, des conseillers juridiques.

111. Depuis 1998, la Société a offert des indemnités de départ à 16 gestionnaires. Ces versements ont représenté de 5 à 12 mois de salaire. Jusqu'en 2002, aucune balise précise n'était établie pour la détermination des montants. Selon une lettre signée par le président-directeur général, la Société a offert 150 000 dollars, équivalant à un an de salaire, à un gestionnaire qui a quitté son emploi après seulement 20 mois de service. Dans un autre cas, la Société a offert 125 000 dollars, représentant aussi un an de salaire, à un gestionnaire en poste seulement depuis 29 mois.

112. En juillet 2003, la Société s'est dotée de balises pour les conditions relatives au licenciement d'employés. En ce qui concerne les dirigeants, la Société offre une indemnité de base de 12 semaines, plus 5 semaines par année de service, et davantage de semaines si les dirigeants ont plus de 50 ans, en tenant compte du nombre d'années de service et de l'importance du poste. Si cette mesure avait été appliquée pour les indemnités de départ entre 1998 et 2002, la Société aurait versé environ 190 000 dollars en moins dans 4 dossiers. Malgré les balises établies en 2003, la Société a versé près de 90 000 dollars de plus, puisque des facteurs particuliers ont été considérés lors de l'établissement des indemnités.

Calcul des bonis

113. Nous avons examiné le calcul des bonis des dirigeants de niveaux 7 et 8 pour les années 1998 à 2003, ainsi que celui de 57 p. cent des gestionnaires de niveau 6.

114. Dans l'ensemble, le calcul des bonis est exact et il est en lien avec les évaluations des gestionnaires. Toutefois, nous avons retracé des erreurs de calcul pour l'année 2001, qui correspondent à plus de 18 000 dollars. Des gestionnaires ont ainsi obtenu des bonis en trop pouvant aller jusqu'à 2 700 dollars.

Régime de retraite

115. À tous les employés qui désirent cotiser la Société offre un régime de retraite procurant une rente égale à 2 p. cent du salaire de base multiplié par le nombre d'années de participation. À partir de l'âge de 60 ans, l'employé peut obtenir cette pension sans pénalité. Globalement, la valeur de ce régime de retraite de base avoisine la médiane de notre marché de référence.

116. La Société peut offrir aux gestionnaires de niveau 7 un régime supplémentaire de retraite présentant trois composantes, à la discrétion du président-directeur général. De plus, ce dernier peut bénéficier de ces avantages à la suite d'une recommandation du comité des ressources humaines au conseil d'administration. Les dispositions prévues sont les suivantes :

- une rente supplémentaire pour annuler l'effet du maximum de 1 722 dollars par année de service imposé dans le régime de base et qui se compare à la médiane du marché de référence;
- la possibilité d'accumuler des années de service additionnelles selon le rendement du programme de bonification en vigueur;
- une rente additionnelle exprimée en pourcentage de la rente du régime de base.

117. Pour ces deux dernières dispositions, les avantages y afférents dépassent la médiane de notre marché de référence. Selon les données de 2002, le coût annuel excédentaire estimé représente, d'après nos experts, environ 120 000 dollars pour les huit dirigeants de niveau 7 admissibles à ces avantages. Au cours des années, cela a permis aux gestionnaires qui participent au régime supplémentaire de retraite de cumuler en moyenne 3,8 années de crédits supplémentaires. Ces gestionnaires ont en moyenne 5,4 années de participation au régime.

118. Selon les explications obtenues, cette façon de procéder permet de compenser le fait que la Société ne peut donner d'options d'achat d'actions, comme cela peut se faire dans le secteur privé. Elle peut également être justifiée pour l'embauche de gestionnaires d'expérience à des âges plus avancés. Toutefois, le fait de remplacer un régime d'incitation, comme celui d'options d'achat d'actions, dont la valeur dépend de la bonne performance de l'entreprise, par des prestations de retraite garanties et indépendantes de la performance future de l'entreprise est difficile à justifier.

119. Enfin, en 2002, le régime supplémentaire de retraite a été modifié afin de permettre l'élaboration d'une rente d'appoint pour le président-directeur général. Celle-ci peut représenter jusqu'à 15 p. cent du salaire final, soit près de 30 000 dollars annuellement.

Selon nos travaux, elle est bien au-delà de la médiane de notre marché de référence, puisque peu d'entreprises l'offrent à leur président.

Avantages reliés à l'utilisation d'une automobile

120. En général, les entreprises du secteur privé peuvent offrir à leurs dirigeants les avantages reliés à l'utilisation d'une automobile ou à une allocation mensuelle équivalente. Selon la banque nationale de données sur la rémunération de nos experts, 47 p. cent des entreprises fournissent des véhicules de fonction et 25 p. cent accordent des allocations mensuelles à leurs cadres de direction. Par rapport à notre marché de référence, la valeur moyenne des véhicules de fonction est de 41 500 dollars (53 400 dollars pour celles du président et du chef de direction). L'allocation mensuelle moyenne est de 990 dollars (1 370 dollars pour le président et le chef de direction).

121. En 2003, 29 gestionnaires de la Société bénéficiaient de cet avantage. À la suite du départ de plusieurs dirigeants en 2003, ce nombre est passé à 16. La valeur de l'automobile peut varier de 30 000 à 45 000 dollars, selon le poste occupé. Les dépenses de fonctionnement de l'automobile sont à la charge de la Société. La personne peut choisir une allocation mensuelle équivalente à cette valeur variant de 1 055 à 1 583 dollars. Cet avantage pour l'année 2003 représentait globalement un coût approximatif de 420 000 dollars.

122. Les allocations mensuelles versées par la Société, incluant celles du président-directeur général au montant de 2 400 dollars, excèdent largement la moyenne de notre marché de référence.

123. Nous avons recommandé à la Société

- **de s'assurer que sa politique de rémunération répond à ses besoins;**
- **d'établir des objectifs réalistes à chaque année afin de verser des bonis justifiés;**
- **de considérer seulement les investissements pertinents dans les calculs servant à établir les bonis;**
- **de planifier les changements à ses programmes d'intéressement afin qu'ils soient connus et autorisés avant le début de l'année;**
- **de prévoir dans une politique les conditions de versement des allocations de départ.**

Frais de représentation et de déplacement

124. Un des volets de notre mandat consistait à nous assurer que la politique concernant les frais de représentation et de déplacement des dirigeants est appropriée et qu'elle est bien appliquée.

125. Dans l'ensemble, les frais de représentation et de déplacement engagés par la Société sont acceptables. Nous n'avons pas retracé de dépenses somptuaires. Toutefois, la politique de la Société mériterait d'être précisée en ce qui a trait aux montants admissibles à titre de frais d'hébergement et de repas. De plus, les raisons justifiant l'utilisation de la classe affaires, lors des vols en avion de moins de quatre heures, n'apparaissent pas dans les dossiers examinés.

Comptes de dépenses des dirigeants

126. Nos travaux ont porté sur les années 2002 et 2003 et ne concernent que les dépenses des dirigeants de la Société. Les frais de représentation et de déplacement se chiffrent à 2,4 millions de dollars pour ces deux années : 1,5 million pour 2002 et 0,9 million pour 2003. Nous avons sélectionné de façon aléatoire 126 débours effectués par 29 dirigeants sur une possibilité de 40. Le tableau 13 donne le détail des dépenses vérifiées.

Tableau 13

VÉRIFICATION DES FRAIS DE REPRÉSENTATION ET DE DÉPLACEMENT DES DIRIGEANTS (en dollars)

	2002	2003	Total
Billets d'avion	364 068	134 794	**498 862**
Hébergement	181 737	66 649	**248 386**
Repas	67 882	32 582	**100 464**
Autres frais*	46 184	41 360	**87 544**
Total général	**659 871**	**275 385**	**935 256**

* Autres frais engagés pour des colloques, des cadeaux d'entreprise, des avances de fonds, etc.

127. Près de 90 p. cent de ces dépenses ont été effectuées par les membres de la haute direction, soit 17 personnes, et le reste, par 12 autres gestionnaires.

Application de la politique de frais de représentation et de déplacement

128. La politique de frais de représentation et de déplacement de la Société couvre les frais engagés tant au Québec qu'à l'étranger. De plus, tous les employés de la Société, incluant la haute direction, y sont assujettis. Elle précise que les formulaires de rapport de dépenses doivent être fournis mensuellement pour toute dépense d'affaires, accompagnés de pièces justificatives et d'explications selon les procédures en vigueur.

129. Lorsque la politique était imprécise ou ne fournissait pas de balises, nous avons examiné ces dépenses selon les réglementations de trois autres entreprises du gouvernement, afin de nous permettre d'émettre des conclusions en fonction de notre objectif de vérification.

Transport en avion

130. La politique de la Société est plus généreuse que celle de deux des trois autres entreprises pour le transport en avion en classe affaires. Alors que les autres autorisent l'utilisation de cette classe pour les vols de plus de 6 heures, la Société le permet pour les vols supérieurs à 4 heures; de plus, nos sondages nous ont permis de constater que les dirigeants de la Société l'ont utilisée pour des vols de moins de 4 heures dans 17 p. cent des cas, et ce, sans justification aux dossiers.

Hébergement

131. Il est mentionné, dans la politique, que les coûts d'hébergement doivent être de « tarif raisonnable de classe moyenne supérieure ». Un tel énoncé donne lieu à interprétation et ne favorise pas l'économie, puisqu'il n'y a pas de précisions sur le taux maximum par nuit d'hôtel. Nous avons comparé les dépenses d'hôtel effectuées aussi bien au Canada qu'à l'étranger avec les tarifs maximums de deux autres entreprises du gouvernement. Les sommes versées par la Société, en 2002 et en 2003, sont supérieures à celles qu'auraient engagées ces deux entreprises de 5 p. cent (13 300 dollars) pour la première et de 11 p. cent (27 900 dollars) pour la deuxième.

Repas

132. En ce qui concerne les frais de repas, la politique indique que les montants doivent être raisonnables. Sans balises plus précises, un tel énoncé peut être interprété différemment selon les personnes. D'ailleurs, la majorité des entités avec lesquelles nous avons effectué des comparaisons a fixé des montants maximums en ce qui a trait aux indemnités de repas au Québec ou à l'extérieur. Cette lacune fait en sorte qu'il est plus difficile pour les personnes qui autorisent ces frais de s'assurer que ces dépenses sont justifiées.

Travaux du vérificateur interne

133. Au cours de 2003, le vérificateur interne a effectué divers travaux sur les frais de représentation et de déplacement. De façon générale, les résultats de ses travaux sont similaires aux nôtres. Depuis, la Société a entrepris une révision de sa politique des frais de représentation et de déplacement. Le projet est actuellement en processus de validation auprès de ses gestionnaires.

134. **Nous avons recommandé à la Société**

- **de préciser les éléments de sa politique qui donnent lieu à interprétation;**
- **de s'assurer que la politique en vigueur est respectée.**

135. **Commentaires de la Société générale de financement du Québec**

« **Commentaires généraux.** Le gouvernement a mandaté, en mai 2003, le nouveau président-directeur général de faire une évaluation détaillée du portefeuille de placements, de revoir le plan d'investissement, de réévaluer les besoins de financement, de réviser et de rendre plus rigoureuses les procédures d'investissement ainsi que de réexaminer la mission, les objectifs et les priorités de la Société.

« La nouvelle direction a mis en place la fonction et le poste de directeur, vérification interne à la Société en juillet 2003. C'est suite à cette initiative que les rapports de vérification interne ont été complétés conjointement avec une firme externe de comptables agréés. Ces vérifications internes ont couvert les comptes de dépenses et l'adjudication des contrats. De plus, un rapport interne de la Société fait état des programmes de rémunération des employés et de la haute direction. Ces rapports ont été communiqués à l'équipe du Vérificateur général.

« Des mesures de contrôle supplémentaires furent mises en place au cours de 2003 par la nouvelle direction de la Société, afin de mieux contrôler les déplacements à l'étranger ainsi que d'inclure les filiales de la Société à sa politique de contrats d'honoraires professionnels et aussi de resserrer les contrôles sur les mandats octroyés. Une nouvelle politique de frais de représentation et de déplacement, élaborée à la fin de 2003, sera mise en vigueur d'ici le 30 juin 2004.

« Le Plan d'exploitation 2004 de la Société, tel qu'approuvé par le ministre du Développement économique et régional et de la Recherche, prévoit la poursuite des efforts de redressement et de repositionnement de la Société, son autofinancement ainsi que la préparation et le dépôt d'un nouveau plan quinquennal en novembre 2004.

« Par ailleurs, la Société tient à préciser que les décisions du conseil d'administration sont prises suite à des délibérations durant lesquelles la direction répond et fournit la documentation et les informations demandées.

« **Dépenses engagées pour l'étude des projets d'investissement.** La Société est d'accord de s'assurer que les recommandations du Vérificateur général soient mises en place.

« La Société révisera ses politiques et procédures internes ayant trait à ces points pour s'assurer que les contrôles sont en place afin de corriger les lacunes ayant été soulevées.

« La Société souhaite quand même souligner que plusieurs mesures visant à resserrer les contrôles sur les dépenses réalisées pour l'étude des projets d'investissements ont déjà été mises en place.

« Suite au nouveau mandat de la Société, le montant des dépenses encourues pour l'étude des projets d'investissement a été réduit considérablement durant la deuxième moitié de 2003. Une vérification interne sur l'adjudication des contrats en 2002 a été complétée en octobre 2003.

« En août 2003, une revue rétrospective des placements de la Société a également été complétée par une firme externe et le processus de revue rétrospective se poursuit sur une base continue.

« Un renforcement de la fonction corporative a été complété durant l'automne 2003 et comprend notamment un processus plus rigoureux d'analyse financière, lequel est encadré par le département du contrôle et de l'évaluation des investissements. Ce dernier revoit toute présentation d'investissement faite au conseil d'administration. En outre, le département de la gérance de projets est maintenant impliqué dès le départ dans tout projet de construction relié à un placement de la Société.

« Un processus de contrôle des budgets des dépenses de développement de projets a été mis en place sous la responsabilité du vice-président Planification et développement régional. Celui-ci révise tous les budgets sectoriels et approuve toutes les dépenses majeures au développement pour assurer une conformité à la politique et aux objectifs de la Société.

« En ce qui a trait au montant de 35 millions de dollars, relatif au partenaire de la Société dans le placement de l'usine Gaspésia, ni la Société ni sa filiale ne faisaient partie des négociations de cette transaction entre le partenaire et le gouvernement. Cette transaction s'est conclue après la date d'approbation du projet par le conseil d'administration de la Société.

« Pour ce qui est de la situation de conflit d'intérêts potentiel, au printemps 2003, le gestionnaire avait verbalement informé le président-directeur général de la Société du conflit potentiel. En juillet 2003, le nouveau président-directeur général a discuté de cette situation avec le gestionnaire et lui a demandé de faire un choix. Le conseil d'administration a été informé de la situation et le gestionnaire a quitté la Société en octobre 2003. Cependant, la Société s'engage à renforcer l'application de sa politique relative aux conflits d'intérêts potentiels.

« **Attribution et exécution des contrats de services professionnels.** Il y a eu un resserrement de l'application des politiques à la Société au cours de 2003 où le nombre de dossiers non conformes a été significativement réduit par rapport aux années antérieures.

« Depuis l'automne 2003, la Société a déjà resserré l'application de sa politique d'attribution des contrats afin d'y inclure ses filiales et a appliqué le processus d'appel d'offres avec plus de rigueur, notamment pour le mandat de vérification externe de l'année 2003 ainsi que tous les mandats importants adjugés. Le volume des mandats octroyés a aussi été considérablement réduit durant cette période par rapport aux semestres précédents.

« La Société est d'accord à mettre en place les recommandations faites par le Vérificateur général à ce sujet. Suite au présent rapport, la Société reverra ses politiques et procédures encadrant le processus d'appel d'offres.

« **Rémunération des dirigeants.** La Société est d'accord à mettre en place les recommandations du Vérificateur général. Cependant, nous apportons les faits suivants sur la rémunération variable :

« La révision de la politique de rémunération de la Société est en voie d'être complétée. Cette révision assurera, entre autres, que la politique réponde pleinement aux besoins de la Société et à ceux de ses employés. Le nouveau programme de rémunération variable avec un objectif plus axé sur la rentabilité, le rendement, la qualité des investissements ainsi que le développement a déjà été approuvé par le conseil d'administration.

« **Bonification 2004.** À compter du 1er janvier 2004, un nouveau programme de rémunération variable a été mis en place dans lequel une forte pondération est accordée à l'atteinte d'objectifs corporatifs définis annuellement dans le cadre d'une pondération de la rentabilité de l'entreprise, du rendement du portefeuille, de la qualité des investissements, des efforts en développement ainsi que de leur impact sur le développement économique du Québec.

« Un déclencheur/ multiplicateur a été ajouté à ce programme afin d'assurer que le seuil de rentabilité de la Société soit atteint pour permettre le paiement de la bonification.

« **Bonification 2003.** Le montant de 1 058 000 dollars figurant au tableau 10 du rapport est principalement composé d'une somme de 986 000 dollars en lien avec le Programme intégré de bonification qui a été cancellé au début de l'année 2004.

« Au mois d'août 2003, dans le cadre du programme de bonification alors en vigueur, de nouveaux objectifs ont été fixés pour le deuxième semestre de 2003 en tenant compte du budget révisé et en améliorant la prépondérance à la rentabilité ainsi qu'aux activités de redressement de l'entreprise.

« À la fin de l'exercice, des primes ont été octroyées, d'une part, pour respecter les engagements en place et, d'autre part, pour souligner le travail et l'apport remarquables apportés par les employés aux efforts de rationalisation de l'entreprise, le tout sujet aux précisions suivantes :

- L'application du programme de rémunération variable aurait procuré la somme de 282 086 dollars aux 14 cadres (niveau 6) et aux 5 cadres supérieurs (niveau 7) (« Haute direction »), soit un pourcentage de 11 p. cent de leur masse salariale comparativement à 38 p. cent versé pour l'année 2002.

- Il a été décidé, compte tenu de la performance financière de l'entreprise, qu'aucun boni annuel ne serait versé à ces cadres pour l'année 2003. Toutefois, les primes octroyées à ces personnes leur seront versées si la Société atteint le seuil de la rentabilité en 2004.

- Pour tous les autres employés de la Société, soit 115 personnes, incluant 5 cadres (« Autres employés »), nous avons appliqué le régime de rémunération variable annuel tel qu'il existait et selon les objectifs révisés en août dernier. Une somme totale de 379 748 dollars représentant 5,3 p. cent de la masse salariale de ces employés a été versée en avril 2004. Ceci se compare à un montant de 1 214 424 dollars, soit 12 p. cent versé pour l'exercice 2002.

- De plus, un montant de 67 318 dollars a été payé aux 42 employés qui ont quitté l'entreprise durant l'exercice financier 2003.

« En versant 379 748 dollars aux employés actifs de la Société, autres que les cadres supérieurs, la bonification à la Société en 2003 représente un pourcentage égal à 4 p. cent de la masse salariale.

« **Bonification 2002.** Deux décisions concernant la bonification 2002 ont été prises par le conseil d'administration en février 2003 et furent revues par le conseil d'administration au début de 2004, avec les conséquences suivantes :

- Un pourcentage de 25 p. cent des bonis annuels de 2002, soit la somme de 540 615 dollars, avait été retenu et le paiement de cette somme était conditionnel à l'atteinte d'un profit budgété de 51,2 millions de dollars en 2003. Compte tenu des résultats financiers de l'exercice 2003, cette somme n'a pas été payée.

- Le régime de rémunération variable triennal s'appliquant aux cadres (niveau 6) et aux cadres supérieurs (niveaux 7 et 8) a été aboli en date du 31 décembre 2002 et remplacé par le Programme intégré de bonification (PIB). Les sommes gagnées par les participants avaient alors été transférées dans le PIB. Le PIB a subséquemment été aboli. Les engagements pris en vertu de ce programme ont été respectés et un montant de 581 940 dollars a été versé aux 19 cadres participants encore à l'emploi de la Société et un montant de 442 386 dollars aux cadres participants qui ont quitté l'entreprise au cours de l'année 2003.

« Finalement, en référence à d'autres points, nous soulignons les aspects suivants :

« Rémunération :

- À compter du 1er janvier 2003, un nouveau régime de rémunération variable appelé "Programme intégré de bonification" avait été mis en place et, dans ce programme, la pondération entre la rentabilité et les investissements avait été ajustée pour rendre un meilleur équilibre.

- Les études de marché fournies par les conseillers experts en matière de rémunération de la Société indiquent que, pour les entreprises comparables, incluant certaines sociétés d'État, la rémunération de la Société est compétitive et dans les moyennes. Toutefois, nous allons revoir tous ces aspects afin de nous assurer que nous demeurons toujours compétitifs avec notre marché de référence.

- L'objectif d'investissement du plan quinquennal (10 milliards de dollars) était considéré comme un objectif ambitieux. Le conseil d'administration de la Société, sur une base annuelle et suite à la recommandation du président-directeur général, a fixé des objectifs plus raisonnables pour tenir compte à la fois des projets en voie de réalisation et des effectifs humains disponibles pour leur réalisation.

« Primes de départ :

- Nonobstant la mise en place de balises, en juillet 2003, applicables en cas de départ d'un cadre, certains facteurs tels l'âge de l'employé, l'importance du poste et le nombre d'années en poste peuvent avoir pour effet d'augmenter quelque peu ces balises lors de l'établissement des indemnités de départ. La Société suit les conseils de ses aviseurs, respecte la jurisprudence sur ce sujet et tient compte des facteurs généralement reconnus dans le domaine. La Société intégrera ces balises dans une politique interne à venir en 2004.

« **Frais de représentation et de déplacement.** Il est utile de noter qu'au cours de 2003, la Société a mis en place des mesures de contrôle plus serrées, notamment l'approbation au préalable de tous les voyages à l'extérieur du Québec par le président-directeur général et une nouvelle politique de frais de représentation et de déplacement qui sera mise en vigueur d'ici la fin de juin 2004. Cette nouvelle politique resserre certains aspects de l'ancienne politique qui pouvaient laisser place à l'interprétation. »

136. Résumé des commentaires du président-directeur général en poste jusqu'en mai 2003

L'ancien président-directeur général se déclare extrêmement déçu de constater que nous n'aurions pas tenu compte des réponses aux questions que nous lui avons posées le 27 avril 2004 et il estime que plusieurs sujets et conclusions concernant sa gestion n'ont pas été soulevés dans le questionnaire que nous lui avons transmis.

Il considère aussi que le rapport passe sous silence des faits reflétant une image positive de l'administration de la Société qui était sous sa gouverne. Il mentionne notamment le fait que des gains non réalisés de 200 millions de dollars existent et que la Société a toujours été conseillée par les professionnels les plus réputés du Québec, sinon du monde entier.

Il souligne également que la Société avait un conseil d'administration et plusieurs comités consultatifs composés de gens d'affaires chevronnés pour la conseiller sur toutes les questions relatives aux opérations. Il indique qu'à son arrivée à la Société, il n'y avait que quatre réunions du conseil d'administration par année et que, sous sa gouverne, il y en avait dix annuellement. La documentation remise à l'avance aux administrateurs était impressionnante et les réunions duraient plusieurs heures.

Il précise qu'il a quitté la Société sans aucune documentation. Conséquemment, il ajoute qu'il est placé dans une situation où il est très difficile de pouvoir répondre de façon adéquate sans accès à la documentation et au personnel de la Société.

Dans les circonstances, il considère que, vu notre refus de lui accorder le droit, le temps et les ressources afin de répondre adéquatement aux conclusions du rapport, il ne peut autrement en commenter le contenu.

ANNEXE 1 – OBJECTIFS DE VÉRIFICATION ET CRITÈRES D'ÉVALUATION

La responsabilité du Vérificateur général consiste à fournir une conclusion sur les objectifs présentés dans ce mandat de vérification. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et adéquats pour fonder raisonnablement notre conclusion et pour obtenir un niveau élevé d'assurance. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances et qui sont exposés ci-après.

Les critères d'évaluation émanent des principes reconnus de saine gestion. Ces critères répondent aux exigences de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA). Les travaux de vérification dont traite ce rapport ont été menés en vertu de la *Loi sur le vérificateur général* et conformément aux méthodes de travail en vigueur. Ces méthodes de travail respectent les normes des missions de certification émises par l'ICCA.

Objectif

S'assurer que les dépenses effectuées pour l'étude des projets d'investissement respectent les règles de saine gestion.

Critères

- L'ensemble des coûts liés à l'étude d'un projet est connu.
- Les règles et les procédures encadrant l'étude des projets visés sont conformes aux bonnes pratiques en la matière.
- Les règles et les procédures établies sont suivies.
- Les dépenses concernées :
  - sont justifiées;
  - font l'objet d'un suivi approprié;
  - donnent lieu à une évaluation de la qualité des services obtenus.
- Des prévisions de coûts sont faites et les écarts importants sont expliqués, le cas échéant.

Objectif

Vérifier si le processus d'attribution et d'exécution des contrats de services professionnels respecte les règles de saine gestion, plus particulièrement en ce qui a trait aux contrats ayant une valeur de 20 000 dollars ou plus.

Critères

- Les règles et les procédures encadrant l'attribution et l'exécution des contrats sont conformes aux bonnes pratiques en la matière.
- Les règles et les procédures établies sont suivies.
- Les dépenses concernées :
  - sont justifiées;
  - font l'objet d'un suivi approprié;
  - donnent lieu à une évaluation de la qualité des services obtenus.
- Des prévisions de coûts sont faites et les écarts importants sont expliqués, le cas échéant.

Objectif

Évaluer dans quelle mesure la politique de rémunération des dirigeants, incluant tous les avantages et bonis au rendement qui y sont prévus, est appropriée et bien appliquée.

Critères

- La politique de rémunération :
  - est comparable aux bonnes pratiques en vigueur dans ce domaine;
  - permet à la Société d'atteindre ses objectifs et de remplir sa mission.

- La rémunération de base, les avantages et les bonis :
  - sont déterminés et accordés conformément à la politique;
  - sont bien documentés.

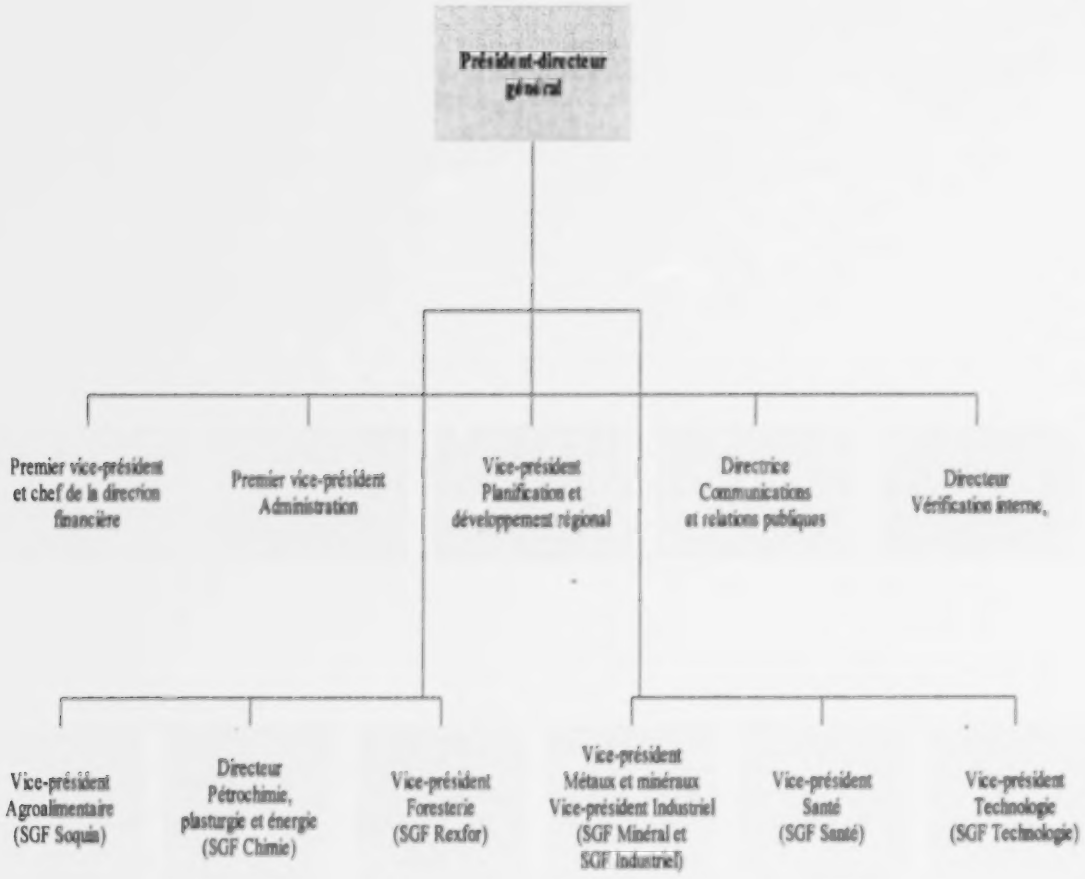
Objectif

S'assurer que la politique relative aux frais de représentation et de déplacement des dirigeants est appropriée et qu'elle est bien appliquée.

Critères

- Les règles et les procédures concernant les frais visés sont conformes aux bonnes pratiques en la matière.
- Les frais concernés :
  - sont justifiés;
  - sont engagés et payés suivant les règles et les procédures en vigueur.

ANNEXE 2 – ORGANIGRAMME DE LA SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DE FINANCEMENT DU QUÉBEC ET DE SES FILIALES SECTORIELLES*



* Les filiales sectorielles sont identifiées entre parenthèses.

ANNEXE 3 – PRINCIPALES ÉTAPES DU PROCESSUS D'INVESTISSEMENT

VÉRIFICATEUR
GÉNÉRAL DU QUÉBEC